

Séminaire annuel de la GPECT en Ile-de-France

Sommaire

- Introduction
 - La GPECT : un cadre d'action qui permet la construction d'outils partenariaux
 - La sécurisation des parcours professionnels sur un territoire
 - La GPECT au service des entreprises
 - Synthèse des diverses tables rondes avec points forts et limites sur la méthodologie – Avantages et inconvénients pour chaque outil
1. Bilan des ateliers
 2. Conclusion plus générale

De la méthode à la pratique: les outils expérimentés

Introduction

Les échanges sont animés par Bernard GAZIER, Professeur émérite, Agrégé de sciences économiques.

Michel BISSON, Président de la Maison de l'emploi et de la formation de Sénart, rappelle, en préambule, que Sénart compte 120 000 habitants, 40 000 entreprises et peut se prévaloir d'une qualité de vie et d'un dynamisme avérés.

Il indique par ailleurs que la société est en pleine mutation, à la recherche d'un nouveau modèle, dans lequel les territoires et bassins de vie joueront, à n'en pas douter, un rôle majeur. Il souligne enfin que le chômage ne doit pas être considéré comme une fatalité, si l'on sait faire montre d'anticipation, et que l'on favorise la mise en œuvre de solutions « sur-mesure », dans un esprit de coresponsabilité des acteurs en présence.

Pierre RAMAIN, Sous-directeur des mutations de l'emploi et du développement de l'activité DGEFP/Ministère du Travail, indique que la GPEC, au niveau territorial, pose la question de la mise en place d'un partenariat sur un territoire donné, pour répondre à une problématique liée à l'emploi.

300 démarches de GPEC territoriale ont été recensées au cours de la période récente. Un quart d'entre elles sont infra-départementales. 35 % d'entre elles portent sur des actions à vocation interprofessionnelle. Les industries de la métallurgie, le BTP, le tourisme, les industries agro-alimentaires, les éco-industries liées à la croissance verte sont les principaux secteurs concernés par ces démarches.

Celles-ci sont portées, dans un tiers des cas, par les Maisons de l'emploi. Elles peuvent consister en un appui/conseil aux entreprises. D'autres sont plus orientées vers la stratégie économique de développement du territoire, et peuvent en cela se traduire par l'accompagnement des salariés précaires, l'accompagnement des entreprises, l'appui à la mobilité et l'insertion par l'activité économique.

Ce bilan, pour rassurant qu'il soit, doit conduire à aller encore plus loin dans la mise en œuvre de ce type de démarches. Ces dernières doivent ainsi reposer sur la conjonction des facteurs-clés de succès suivants :

- implication des entreprises ;
- gouvernance opérationnelle ;
- prise en compte de la dimension prospective ;
- passage du diagnostic à la construction d'un plan d'action et à la mise en place d'outils innovants ;
- évaluation des démarches

Dans un contexte de raréfaction des moyens publics d'intervention, il est par ailleurs bienvenu que la mise en œuvre de la GPEC ne nécessite pas la mobilisation de moyens importants. La GPEC vise en effet, simplement, à mieux articuler les forces des différents acteurs en présence.

Afin de commencer sur une note optimiste, Laurent VILBOEUF, Directeur de la DIRECCTE Ile-de-France, indique que l'emploi salarié en Ile-de-France n'est pas en décroissance au cours du deuxième trimestre 2012, comme en attestent les chiffres communiqués par l'INSEE et la DARES. L'emploi est en effet tiré par la construction et le service aux entreprises. Dans un tel contexte, la GPEC territoriale – démarche concrète s'il en est – vise à sécuriser les parcours des actifs et doit permettre de répondre aux enjeux des PME/TPE. A cet égard, les partenariats mis en œuvre, sur le terrain, doivent se révéler pérennes.

Laurent VILBOEUF évoque ensuite la convention signée en 2009, et renouvelée en 2011, entre le Conseil régional, l'Etat et les partenaires sociaux sur la sécurisation des parcours professionnels et de l'emploi, ainsi qu'une déclaration commune, datant de 2009, laquelle sera très prochainement réactualisée. La mise en œuvre des contrats de génération pourra s'appuyer sur les démarches de GPEC territoriale.

La GPECT : un cadre d'action qui permet la construction d'outils partenariaux

Olivier PORTIER, d'OP Consultant, indique que les territoires, qui se caractérisent dorénavant par leur capacité à capter de la richesse, sont définitivement entrés dans un monde de flux, comme en atteste l'importante porosité constatée entre ces derniers. En Ile-de-France, on constate ainsi une déconnexion de plus en plus forte entre bassin de vie et bassin d'emploi, ce qui témoigne du degré très élevé d'intégration économique de cette région. Pour le dire autrement, ce qui est produit dans cette zone géographique est massivement redistribué vers d'autres territoires.

En Ile-de-France, les créations d'emplois, sur un territoire donné, ne génèrent donc pas nécessairement une réduction du chômage à la même échelle. De fait, les configurations ne sont pas du tout les mêmes en province.

Ceci donne lieu à des flux domicile-travail très importants en Ile-de-France. On constate en outre un désajustement qualitatif – marqué par le fait que les qualifications exigées par les entreprises ne sont pas en phase avec les qualifications de la population active locale.

L'espace francilien se trouve en outre confronté à un déficit de consommation, ce qui a évidemment un impact sur les emplois en présentiel, majoritairement occupé par des personnes à faible niveau de qualification.

Le marché du travail francilien est donc confronté à des dysfonctionnements d'un type nouveau. A cet égard, il serait primordial de faire non seulement de la GPECT mais également de la GPEC interterritoriale, afin que les acteurs en présence puissent conférer davantage d'efficacité à leurs actions.

Eric DUBOIS, Directeur de la Maison de l'emploi Amont 78, donne l'exemple d'une démarche de GPEC mise en œuvre sur le territoire de Seine-Aval, profondément marqué par la prégnance du secteur industriel – avec la présence d'une usine Peugeot à Poissy et d'une usine Renault à Flin/Seine. Un salarié sur cinq est ainsi lié, sur ce territoire, au secteur automobile et une voiture sur cinq fabriquée en France est produite dans cette zone géographique. Les ouvriers et employés sont par conséquent surreprésentés en Seine-Aval, et ce territoire abrite des poches de précarité importante.

Cette zone géographique est en outre en mutation économique importante et l'on constate une augmentation

de l'emploi dans le secteur tertiaire, qui ne vient pas, toutefois, compenser la baisse de l'emploi dans le secteur industriel.

Dans un tel contexte, la GPECT doit accompagner la montée en compétences des actifs du territoire de Seine-Aval, tout en assurant des transitions professionnelles de secteurs industriels classiques vers des secteurs émergents plus porteurs.

En 2011, deux initiatives ont ainsi structuré cette démarche de GPECT, avec la mise en œuvre de contrats d'études prospectives territoriaux. Un comité de pilotage a en outre été mis en place, afin de faire de cette démarche de GPECT une entreprise de co-construction, à l'échelle d'un territoire appréhendé comme pertinent.

Dominique FORTEA-SANZ, Responsable de l'Unité territoriale de Seine-et-Marne de la DIRECCTE Ile-de-France, indique que la démarche de GPEC, initiée il y a plusieurs années déjà, vise plusieurs objectifs :

- construire une visibilité partagée de l'impact des évolutions économiques et technologiques sur les métiers et les qualifications requises pour tel ou tel métier ;
- maintenir et favoriser le dialogue social, dans le cadre d'une recherche de consensus « à froid » ;
- permettre aux entreprises de recruter en prenant en compte les effets du vieillissement ;
- articuler les différents outils de la mobilité et de la formation.

Initiée dans le cadre de la convention de partenariat entre l'Etat, Pôle Emploi et les cinq Maisons de l'Emploi (MDE) du département de Seine-et-Marne signée le 3 décembre 2010, la démarche de GPECT cherche en outre à s'adapter au contexte économique et social du département.

Valérie BRUNETEAU, UT 77, fait alors mention de la création d'un observatoire, s'appuyant sur deux outils – un baromètre de l'emploi, d'une part, une cartographie des familles professionnelles et des compétences du territoire concerné, d'autre part – lequel constitue la véritable pierre angulaire de la démarche de GPEC initiée en Seine-et-Marne. Celle-ci vise à préparer les reconversions des personnes travaillant dans des secteurs en crise, dans le cadre d'un volet défensif, tout en menant dans le même temps des actions plus offensives, en faveur de l'emploi.

Yannick DIQUELOU, Directeur Adjoint MDEF Sénart, signale que le baromètre, précédemment évoqué, opère une distinction nette entre les secteurs professionnels en croissance, les secteurs stables et les secteurs en décroissance, voire en déclin. Il est en effet primordial que les entreprises et les actifs, d'un territoire donné, puissent identifier clairement les secteurs en devenir, afin d'envisager notamment l'établissement de passerelles vers des emplois plus porteurs. Financée par un fond de revitalisation et par le fonds social européen, la mise en place d'un outil d'aide à la mobilité vers ces secteurs plus porteurs devrait permettre de favoriser les mobilités professionnelles, sur un territoire donnée (sous la forme d'un « Google Map » de l'emploi).

Damien ROUCOU, de la Société informatique Erdenet, présente ensuite de manière plus pratique l'outil qui sera prochainement mis à la disposition des actifs et des entreprises, sur le territoire de Seine-et-Marne.

Dominique HUARD, Directeur MDEF de Mulhouse, indique que la démarche Transver'sal est la gestion territoriale des ressources humaines qui a été déployée à Mulhouse en vue d'identifier les métiers en déclin, d'une part, les secteurs porteurs d'avenir, d'autre part.. Elle repose sur quatre piliers :

- privilégier les intérêts du territoire ;
- réunir et mobiliser les structures concernées ;
- mettre en place une réflexion inscrite dans le moyen et le long terme ;
- décloisonner les branches et les secteurs.

Cette démarche a permis de créer un véritable espace de concertation et de dialogue territorial (le consensus n'est pas systématiquement recherché et : « nous sommes parfois dans le conflit coopératif ! ») et de développer une vision globale de la situation de l'emploi.,

La sécurisation des parcours professionnels sur un territoire

Sylvie ROYO, Responsable du Pôle de Mobilité Régional (PMR) de l'Isère, indique que cette structure a été lancée dans le département de l'Isère en 2007, et concerne tout à la fois les grandes entreprises et les PME.

Emmanuelle LUCE, Responsable ressources humaines sur le site de Crolles de ST Microelectronics, explique que ce pôle a vu le jour pour permettre aux salariés de travailler en amont au développement de leur employabilité sur leur territoire, en devenant des acteurs à part entière de leurs parcours professionnels.

Sylvie ROYO indique que le PMR est un espace neutre et confidentiel, que les salariés peuvent contacter sans passer par la DRH de leur entreprise. Ce pôle a pour vocation d'accompagner les salariés volontaires des entreprises adhérentes dans leur projet de mobilité professionnelle, que ce soit en interne, en étroite collaboration avec les DRH des entreprises, ou pour des projets externes d'essaiage, de création/reprise d'entreprises, reconversion.

Bernard GAZIER note que les salariés deviennent, via cette structure, les premiers acteurs de leur GPECT.

Vincent BELEY, Directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Lyon, présente deux initiatives de sécurisation des parcours des salariés et d'ouverture des frontières de l'Entreprise, via la mise à disposition de salariés entre entreprises d'un même territoire. La Maison de l'Emploi met en œuvre le projet ALLIANCE (avec 5 entreprises socle, 8000 salariés sur Lyon) qui a permis de partager une bourse d'emplois entre entreprises, un répertoire commun des métiers (600 métiers référencés), un accompagnement des salariés par la MDEF (50 à ce jour) et une mise à disposition des salariés d'une entreprise A vers une entreprise B, avec maintien du contrat de travail initial, afin de tester le projet professionnel ou tout simplement d'ouvrir les horizons de manière sécurisée. Ce dispositif est porté par la MDEF de Lyon, mais financé à 80 % par les entreprises. Par ailleurs, la MDEF de Lyon soutient également le déploiement de MODEL 69, qui permet une mise à disposition de salariés vers une autre entreprise – souvent dans une situation de fluctuation d'activités.

Ces projets démontrent l'importance de disposer d'une gouvernance partagée efficace, associant notamment les partenaires sociaux. Il est également important de lancer ce type de démarches « à froid » - hors situation de crise - , afin d'en favoriser l'aboutissement. Il semble en outre primordial de confier la mise en œuvre de ce type de démarches à un opérateur neutre, vocation d'ailleurs des Maisons de l'Emploi. Enfin, petit retour d'expérience, on peut identifier deux enjeux :

- Comment informer directement les salariés et convaincre leur manager opérationnel ?
- La mise en œuvre de ces actions, doit pouvoir s'inscrire dans une logique de long terme, avec un temps certain de mise en œuvre...et d'évaluation. On est dans la Recherche et Développement de la RH territoriale, avec une ouverture des frontières des entreprises

Jean-Luc RAVIS, Directeur du Pôle Emploi territorial 77, indique que le taux de chômage a augmenté de 23 % en 2009 (+100 000 inscrits pour la seule Seine-et-Marne), suite à la crise engendrée par la faillite de la banque Lehman Brothers. Les jeunes sont touchés de plein fouet par cet accroissement du chômage, étant entendu que nombre d'entre eux sont sans qualification. Le chômage de longue durée représente quant à lui 34 % du nombre total de demandeurs d'emplois, sur le territoire de la Seine-et-Marne, étant entendu que la durée moyenne du

chômage s'élève quant à elle à neuf mois environ.

Suite à l'intégration des psychologues de l'AFPA, en 2009, Pôle Emploi a pu offrir de nouveaux services aux demandeurs d'emplois. Des mesures d'accompagnement individualisé des chômeurs, couplées à la mise en place d'un contrat de sécurisation professionnelle, favorisent notamment la prise en charge des demandeurs d'emplois.

Pôle Emploi participe en outre au service public de l'orientation, afin d'agir en amont et de mieux anticiper les besoins, en tenant compte des mutations économiques.

Isabelle BOUQUET, Secrétaire régionale de la CFDT, indique que la sécurisation des parcours professionnels nécessite d'agir sur l'insertion dans l'entreprise, l'évolution au sein de cette même entreprise, l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et, par suite, égalité professionnelle entre hommes et femmes, la mobilité interne et externe et la possibilité d'occuper un emploi stable et de qualité, dans de bonnes conditions et sur le long terme.

Elle souligne par ailleurs que la convention signée en 2010 visait, au départ, à réagir à la mauvaise conjoncture économique. En 2011, il s'est toutefois agi d'aller au-delà et de faire montre d'anticipation, en prenant en compte la situation de salariés en activité, avant qu'ils ne tombent « dans la trappe » du chômage. Il convient en outre de favoriser l'accès à la formation des salariés des PME et des TPE.

Bernard GAZIER souligne à son tour l'importance de favoriser le recours à des outils paritaires de lutte contre le chômage, afin de ne laisser personne sur le côté de la route.

La GPECT au service des entreprises

Nadia BEAUMEL indique que l'association « Dialoguez avec vos salariés pour valoriser votre entreprise » (DSVS) a été créée en 2007, suite à un travail conjoint et de longue haleine de l'ensemble des acteurs en présence. Une première enquête a été conduite en 2007 par cette association, laquelle a porté sur un panel de TPE et de PME.

La gouvernance de cette structure est paritaire et alternée. Cette association, qui a le souci de l'anticipation, participe notamment à la mise en œuvre d'actions de formation ciblées, visant des publics habituellement peu formés, ainsi qu'à des actions portant sur la préservation et le maintien de la santé au travail.

Didier DUGAST, Directeur de la MDEF Sénart, souligne qu'il est très difficile, pour les demandeurs d'emplois, d'accéder aux TPE. L'action de cette association se justifie par conséquent d'autant plus.

Vanessa CABROL, de l'Unité Développement Service Employeurs, indique que le Conseil régional d'Ile-de-France a lancé, en 2007, une expérimentation visant à mettre en place des plateformes de services RH pour les TPE. Eu égard au succès de cette initiative, la Région a décidé de la pérenniser et de la développer sur le territoire francilien. Reposant sur un principe de gratuité et de neutralité, ces plateformes proposent une offre de services RH « sur mesure » aux TPE (de moins de 20 salariés). La plus-value du dispositif repose sur sa logique de proximité, particulièrement adaptée aux besoins spécifiques des TPE, et de mise en réseau des partenaires locaux. Selon des modalités d'intervention très variés, elles offrent aux chefs d'entreprises de ces petites structures un interlocuteur unique, ce qui favorise la création d'une relation de confiance entre les acteurs en présence.

Arnaud GYSSENS, MEDEF Seine et Marne, souligne que la GPEC intéresse évidemment les entreprises. D'ailleurs, beaucoup, y compris celles qui, à l'instar de M. Jourdain, en font sans le savoir. A cet égard, il met l'accent sur

le rôle de facilitateur que peut jouer une organisation patronale telle que la sienne dans la mise en œuvre des politiques de ce type, forte du regard entrepreneurial, central dans la GPEC, et porte d'entrée vers les acteurs du service public de l'emploi.

Le MEDEF a notamment mis en œuvre d'une mission d'accompagnement du recrutement pour les TPE et les PME de Seine-et-Marne, avec une personne dédiée : il s'agit de travailler de façon personnalisée et réactive. En dehors de la promotion de l'alternance, qui est un excellent premier pas dans la GPEC, le MEDEF s'attache en outre à promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), laquelle peut apporter un réel plus au management de ces structures.

Yannick LEBOEUF, CGPME 77, indique qu'un syndicat patronal a tout intérêt à s'intéresser à ces problématiques de GPEC, dans la mesure où les compétences sont évidemment fondamentales pour le fonctionnement et la survie des entreprises. A cet égard, le dispositif DEFICOMPETENCES 77 vise à :

- professionnaliser le dirigeant de TPE/PME ;
- aider ce dernier à s'approprier les outils et dispositifs d'accompagnement et de gestion des compétences ;
- anticiper les recrutements (via la GPEC) ;
- évaluer et faire évoluer les compétences des salariés.

Dans le cadre de cette démarche, la CGPME 77 a créé une « clé RH », visant à proposer aux responsables des TPE et PME 29 outils facilitant leur travail, au quotidien. Cet outil, qui a été mis en ligne sur le site de la CGPME, est d'ores et déjà en phase de réajustement.

Synthèse des diverses tables rondes avec points forts et limites sur la méthodologie – Avantages et inconvénients pour chaque outil

1. Bilan des ateliers

David ANGLARET, Rapporteur de l'atelier n°1 portant sur la cartographie des métiers et des compétences, indique que le site internet www.monmetierdedemain.com, créé par la Maison de l'Emploi de Mulhouse, permet aux demandeurs d'emplois d'appréhender les métiers qu'ils pourront exercer dans un avenir proche. La mise en place de cet outil s'est faite en partenariat avec AFPA Transitions, grâce à la mobilisation par l'Etat de moyens importants puisque plus de 300 journées d'appui SPE 09 ont été consacrées au projet. L'actualisation du site repose essentiellement sur des compétences internes à la Maison de l'Emploi.

Marc-Alain MUCRET, Rapporteur de l'atelier n°2, indique que les Pôles de Mobilité Régional (PMR) s'inscrivent dans une démarche de GPEC territoriale, reposant fortement sur le dialogue social en impliquant notamment les partenaires sociaux dès la mise en œuvre et dans le suivi. Ils ont pour objectif d'accompagner de façon sécurisée, et en toute neutralité, les salariés volontaires dans une démarche de changement, et porteurs d'un projet de mobilité professionnelle. Le PMR s'adapte aux besoins des entreprises adhérentes qui peuvent en cadrer les conditions d'utilisation, mais il demande à être connu plus largement des PME qui pourraient l'utiliser comme un centre de valorisation et de sourcing de leurs compétences.

Fabrice REY, Rapporteur de l'atelier n°3 portant sur les plateformes RH, indique que ce type de dispositif se positionne en interlocuteur identifié de proximité. La plateforme RH offre un conseil et un accompagnement de premier niveau et oriente vers les interlocuteurs pertinents pour les questions pointues ou ne relevant pas de sa compétence. Du fait de sa spécificité, de ses moyens et de son rôle, il ne lui appartient pas de répondre à toutes les problématiques liées à l'emploi, et notamment celles des publiques en insertion, qui sont pris en charge par des

structures dédiées. Ce type de structure remplit notamment un rôle d'intermédiation. Outre leur fonction d'interface, les plateformes RH permettent en effet d'instiller du liant entre les acteurs en présence. Ces plateformes peuvent également agir en complémentarité avec les OPCA.

Enfin, ces plateformes RH doivent continuer à remplir une mission d'intérêt général, même si la fidélisation de certaines entreprises, au sein de ce type de structures, peut constituer un plus et est révélatrice de la satisfaction des entreprises bénéficiaires de ce dispositif.

2. Conclusion plus générale

Bernard GAZIER estime que cette journée témoigne de processus en voie de généralisation, dans un contexte de crise économique majeure, dont l'intensité égale au moins celle de la crise de 1929.

Il se réjouit ensuite que les acteurs en présence parviennent peu à peu à surmonter ce qu'il qualifie de « mélancolie des bonnes pratiques », alors que la crise a eu pour effet de créer un choc, suivi d'un effet révélateur et d'un effet accélérateur.

La GPECT doit composer avec un paradoxe : d'un côté, les personnes ne souhaitent pas s'éloigner trop de leur lieu d'origine ; de l'autre, elles sont contraintes à des mobilités forcées, pour trouver un emploi. Dans un tel contexte, et pour pousser plus loin le paradoxe, il conviendrait de s'interroger sur la possibilité de fidéliser des salariés, sur la base de mobilités organisées. Force est par ailleurs de constater que les prérequis et les pratiques de GPEC viennent se renforcer les uns les autres.

Enfin, l'identification de l'échelon pertinent, pour mettre en œuvre de telles politiques, n'est pas toujours très aisée, dans la mesure où la nature de celui-ci varie sensiblement, d'une zone à l'autre. A cet égard, sans doute convient-il de mettre l'accent sur la co-construction en laissant une place pleine et entière à des tiers, neutres et légitimes, prenant une part active aux interactions à l'œuvre sur le marché du travail. Pour finir, et pousser là encore le paradoxe un peu plus loin, la GPEC est un processus consistant à prendre du temps en amont, afin d'en gagner en aval.

Dominique FORTEA-SANZ salue le travail réalisé en amont par les Maisons de l'emploi de Seine-et-Marne, pour l'organisation de ce séminaire avec la DIRECCTE. Si ce type de manifestations ne permet pas d'acquérir une masse importante de connaissances nouvelles, elles présentent le mérite de permettre aux participants d'échanger et de constater qu'ils ne sont pas les seuls à se poser un certain nombre de questions. Il est également important de s'assurer que les mêmes mots désignent les mêmes concepts, et ce quel que soit l'échelon territorial considéré, en dépit de la complexité ambiante entourant toutes les problématiques liées à l'emploi.

C'est pourquoi les partenariats tissés dans un esprit constructif, afin de résoudre des questions pertinentes à l'échelle du territoire sont indispensables, ce séminaire le montre. Leur bon fonctionnement dans la durée suppose de dépasser, pour le meilleur, les enjeux institutionnels.

Michel BISSON évoque à son tour les mutations importantes, induites par la crise économique majeure que traversent actuellement les pays développés. Il souligne ainsi que les populations consacrent actuellement 40 % de plus de temps éveillé à l'emploi qu'il y a cinquante ans. Les individus parcourent en outre 45 kilomètres en moyenne par jour, contre 4,5 kilomètres il y a un demi-siècle.

Dans ce monde de plus en plus étendu, dont les acteurs sont de plus en plus mobiles, la qualité de vie constitue un enjeu au moins aussi important que l'emploi. Dans un tel contexte, la capacité d'innovation doit être favorisée et valorisée, à l'échelle des territoires. Les acteurs de la GPEC que sont notamment les maisons de l'emploi doivent prôner en outre un ancrage territorial fort, tout en favorisant l'introduction de liant, entre les différentes actions mises en œuvre. Ces mêmes acteurs doivent enfin créer les conditions d'une confiance renouvelée entre les différentes parties en présence.